



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA RADIO SATELITAL,
APLICANDO BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESTADOS UNIDOS

AUTOR

Renato Rodolfo Ramos Argüello

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA RADIO SATELITAL,
APLICANDO BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESTADOS UNIDOS

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía

MBA Diego Patricio Torres Contreras

Autor

Renato Rodolfo Ramos Argüello

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA RADIO SATELITAL APLICANDO BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESTADOS UNIDOS, a través de reuniones periódicas con el estudiante Renato Rodolfo Ramos Arguello, en el semestre 2018-1 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Diego Patricio Torres Contreras

Máster of Business Administration

C.I. 170569993

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA RADIO SATELITAL APLICANDO BUENAS PRÁCTICAS DE LOS ESTADOS UNIDOS, del Renato Rodolfo Ramos Arguello, en el semestre 2018-1 , dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Marco Vinicio Castillo Añezco

C.I 1715303747

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Renato Rodolfo Ramos Argüello

C.I.: 1718320896

AGRADECIMIENTOS

A todos los que confiaron en mí, a mis padres y hermanos por su apoyo, por enseñarme que todo es posible con esfuerzo y dedicación y me enseñaron que nunca es tarde para nada, a mi novia Erika por darme fuerzas en este desarrollo. A mi profesor guía MBA Diego Torres por todo su apoyo y soporte para culminar de la mejor manera este proceso, espero que este documento demuestre que nunca hace falta mirar atrás para saber que si se puede.

DEDICATORIA

A mis padres Elke y Pedro, a mis hermanos Samantha y Pedro José, a mi familia Ramos – Argüello, a mi novia Erika Cabezas (¡Lo logramos!) a todos mis amigos y amigas que nunca dudaron en mí, a mis profesores los cuales me ayudaron a culminar mi carrera con muchos conocimientos nuevos para poder aportarlos en mi vida diaria.

RESUMEN

Actualmente Estados Unidos, desarrolla nuevas maneras de expandir su mercado de radio satelital con plataformas tecnológicas como SiriusXM (cadena de radio satelital americana) alrededor del continente, el mismo que entrega un servicio de entretenimiento con música sin comerciales, deportes en vivo, noticias y conversatorios todo el año.

La estrategia general de marketing del proyecto, busca ingresar al mercado agresivamente mediante el uso de redes sociales y vallas publicitarias ya que esta no es conocida en el mercado ecuatoriano. Adicionalmente, la estrategia general se basa en la diferenciación ya que las frecuencias moduladas AM y FM contienen muchas desventajas en cuanto al entretenimiento de los radios escuchas, tomando en cuenta que estas frecuencias tienen muchos limitantes tales como un alcance limitado, interferencias y publicidad invasiva.

Por otro lado, la radio satelital presenta muchas ventajas como, publicidad invasiva nula para poder brindar trasmisión radial sin avisos comerciales, siempre y cuando se pague la cuota de suscripción mensual, contiene un sistema novedoso que es variante al sistema tradicional de radio que contiene ventajas en materia de información, ya que la estación de radio satelital en vivo, tendrá personalidades reconocidas por los oyentes, y una plataforma musical con más de 100 géneros musicales en alta definición.

Con estas características la radio satelital pretende enseñar al consumidor final que puede tener entretenimiento musical, informativo y radio en vivo en la palma de su mano, con un sonido de alta definición sin cortes

Los ingresos del modelo de negocio están constituidos por sus dos principales servicios, los espacios publicitarios en la transmisión de la radio satelital, y la suscripción mensual para acceder a la sintonía de la radio satelital sin anuncios publicitarios.

Con este contexto, se busca que la iniciación y ejecución del negocio se tenga una inversión inicial por USD 268,100.91 que son la suma los gastos de constitución de la compañía, la compra de los equipos fijos para la transmisión de la frecuencia, y principalmente, los costos fijos proyectados de seis meses que permitirán cubrir las obligaciones inmediatas y soportar la estructura de costos y gastos hasta alcanzar el punto de equilibrio de negocio.

Palabra Clave:

Radio Satelital: servicio de radio que se emite desde los satélites, con trasmisiones internacionales o nacionales, sin cortes comerciales, con un servicio de pago por escucha.

ABSTRACT

The United States is currently developing new ways to expand its satellite radio market with technology platforms such as SiriusXM (American satellite radio station) around the continent, which provides a training service with music without commercial, live sports, news and discussions all year.

The general marketing strategy of the project, seeks to enter the market aggressively through the use of social networks and billboards because satellite radio is not known in the Ecuadorian market. In addition, the general strategy is based on differentiation since the AM and FM modulated frequencies contain many disadvantages in terms of the entertainment of listening radios, taking into account that these frequencies have many limitations such as limited range, interference and invasive advertising.

On the other hand, satellite radio has many advantages such as null invasive advertising to provide radio transmission without commercial notices, as long as you pay the monthly subscription fee, contains a novel system that is variant to the traditional radio system that contains advantages in information matter, since the live satellite radio station will have personalities recognized by the listeners, a musical platform with more than 100 musical genres in high definition .

With these features, satellite radio aims to teach the final consumer that they can have live musical, informative and radio entertainment in the palm of their hand, with high-definition sound without cuts.

The revenues of the business model are constituted by its two main services, the advertising space in the transmission of satellite radio, and the monthly subscription to access the satellite radio tuning without advertisements.

In this context, it is sought that the initiation and execution of the business will have an initial investment of USD 268,100.91, which is the sum of the costs of

setting up the company, the purchase of fixed equipment for the transmission of the frequency, and mainly, the projected six-month fixed costs that will cover the immediate obligations and support the structure of costs and expenses until reaching the point of business balance.

Keyword:

Satellite Radio: A radio service that is broadcast from satellites, with an international or national broadcasts, without commercial breaks, with a pay-per-listen service.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del Trabajo	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Factor Político.....	3
2.1.2 Factor Económico.....	5
2.1.3 Factor Tecnológico	6
2.1.4 Factores Sociales	7
2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	7
2.2.1 Clasificación Internacional Uniforme de la Industria (CIUU)	7
2.3 Cinco fuerzas de Porter	8
2.3.1 Poder de negociación de proveedores en los Estados Unidos.....	9
2.3.2 Poder de negociación de los compradores o clientes en el Ecuador	10
2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes en el Ecuador.....	10
2.3.4 Productos sustitutos	11
2.3.5 Rivalidad entre los competidores Estados Unidos	12
2.4 Matriz EFE	12
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	13
3.1 Problema de Investigación.....	13
3.1.1 Objetivo General.....	13
3.1.2 Objetivos Específicos	13
3.1.3 Hipótesis de la investigación	13
3.1.4 Preguntas que la investigación debe contestar	14
3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.....	14
3.2.1 Investigación descriptiva.....	14
3.2.2 Investigación exploratoria	14

3.3	Encuesta.....	15
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	28
5.	PLAN DE MARKETING	29
5.1	Estrategia General del Marketing: Diferenciación	29
5.2	Mercado Objetivo	29
5.3	Propuesta de valor	30
5.4	Marketing Mix	30
5.4.1	Producto	30
5.4.2	Precio	32
5.4.3	Plaza.....	33
5.4.4	Plaza y Promoción.....	34
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	35
6.1	Misión	35
6.2	Visión.....	35
6.3	Objetivos Organizacionales	35
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	35
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	35
7.1.1	Proyección de ingresos	35
7.1.3	Proyección de gastos	38
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital....	38
7.2.1	Inversión inicial	38
7.2.2	Capital de trabajo.....	39
7.2.3	Estructura de capital	39
7.3	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	40
7.3.1	Estado de resultados	40
7.3.2	Estado de situación financiera.....	40
7.3.3	Estado de flujo de efectivo	41

7.3.4. Flujo de caja.....	42
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	42
7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista.....	42
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento	43
7.4.3. Criterios de valoración.....	44
7.5. Índices financieros	44
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	45
REFERENCIAS	45
ANEXOS	49

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento fue realizado para describir y analizar un plan de negocios para la creación de una radio satelital aplicando buenas prácticas de los Estados Unidos usando los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de Negocios Internacionales, mediante la exportación del software para su funcionamiento en el Ecuador.

1.1 Justificación del Trabajo

Este proyecto tiene como objetivo general la creación de una radio satelital aplicando buenas prácticas de los Estados Unidos usando como referencia el CIUU (clasificación industrial internacional uniforme), actividades de telecomunicaciones por satélite. En la República del Ecuador no se encuentra registrado ningún competidor en la superintendencia de compañías que esté afiliado bajo la denominación de una actividad de telecomunicaciones por satélite.

La creación de una radio satelital nace por los beneficios tecnológicos, la gran demanda de artículos tecnológicos y la necesidad de escuchar música y noticias en alta definición sin cortes en el Ecuador.

Esta oportunidad tiende a ser un impacto importante en la sociedad ya que muchas personas conocen las ventajas de una aplicación con su teléfono móvil, pero no los diferentes métodos en los cuales puede ser de mayor beneficio para el cliente final.

Entre las principales virtudes de la radio satelital se destaca que es una aplicación multiplataforma para escuchar música ininterrumpidamente en alta definición, mediante la retransmisión digital multimedia de una red de computadoras sin interrupciones, sin cortes comerciales, generando nuevas tendencias.

La radio satelital contiene un sistema de emisión satelital, y en el caso de Ecuador por su geografía montañosa, contiene una nueva alternativa ya que se implementará mejoras en el servicio mediante antenas y repetidoras que se encuentran alrededor del país o ciudad, con centros de comando y sistemas de monitoreo de comunicaciones para que la señal llegue al usuario final sin ningún tipo de pérdidas de señal.

En la actualidad, este mercado no es explotado. Los nuevos usuarios no conocen que el sistema de radio satelital es pagado, no contiene cortes publicitarios y tiene un sistema de programación con diferentes géneros musicales con una radio en vivo para que el consumidor final disfrute de los beneficios de una radio satelital con alta definición.

Con estas características, el proyecto pretende demostrar que la radio satelital en Ecuador puede ser beneficiosa, ya que puede tener un alcance en todo el territorio sin pérdida de señal, ya que se encuentra libre de estática y distorsión brindando un sonido con alta definición. Adicionalmente, este servicio brinda un sistema de transmisión en vivo con pronósticos meteorológicos, e información de navegación en caso de alguna emergencia, para que el usuario se sienta seguro y libre de cualquier inconveniente en sus viajes alrededor del país.

1.1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios, para determinar la viabilidad de la creación de una radio satelital, aplicando buenas prácticas en los Estados Unidos de América.

1.1.2 Objetivos específicos

Con este plan se pretende analizar la viabilidad de implementación de una estación radial satelital en el Ecuador, priorizando el sistema tecnológico en el Ecuador con los siguientes objetivos específicos:

- Determinar si la industria de la radio es compatible para el Ecuador especialmente en sus grandes ciudades.
- Analizar el entorno de la industria radio difusora y el mercado estadounidense mediante la elaboración de Pest y Porter.
- Crear una estrategia de marketing agresiva para ingresar en el mercado nuevo, mediante un análisis con las investigaciones obtenidas.
- Crear un análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto, y lograr cubrir las hipótesis generadas en el mismo.
- Generar una nueva propuesta de valor, que permita diferenciar el producto a la competencia de radio difusión, mediante nuevas opciones tecnológicas

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

El análisis PEST “determina aquellos elementos que conforman el entorno que impacta en sentido favorable o desfavorable a todas las organizaciones, detallando cada uno de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos” (Hill C. y Jones G., 2011, p. 18).

2.1.1 Factor Político

En Quito, el día martes 25 de junio del 2013 la Asamblea Nacional del Ecuador, aprueba la “LEY ORGÁNICA DE COMUNICACIÓN” Mediante oficio No. PAN-GR-2013-0175 de 17 de junio de 2013, recibido el 18 del mismo mes y año. En este contexto, una vez que el referido proyecto ha sido sancionado, conforme a lo dispuesto en el tercer inciso del Artículo 137 de la Constitución de la República y el primer inciso del Artículo 63 de la Ley Orgánica de la Función Legislativa, se aprueba el proyecto para su publicación en el Registro Oficial.

En el cual la “Ley orgánica de comunicación” no afectaría para la difusión de una radio satelital ya que esta ley no regula la información u opinión de modo personal a través del internet o satélite en el Ecuador, por lo cual no existe al momento ningún órgano regulador y el proyecto puede ser efectuado sin ningún problema, basándose en los principios de la “Ley orgánica de comunicación” del Ecuador.

Durante el Gobierno del expresidente Rafael Correa Delgado, se emitió nuevas políticas que buscaban apoyar al crecimiento de la industria ecuatoriana, sin embargo actualmente no se ha creado todavía una empresa que difunda radio satelital en el País. (Ministerio Coordinador de Producción, 2014); A través de esto se puede crear o mejorar el proceso de regularización, reduciendo trámites legales para este tipo de negocio en el país. Con este detalle, según el acuerdo del ministerio coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, estaría en marcha el plan para la constitución electrónica de compañías que permitirá de manera ágil y rápida la constitución de nuevas empresas. Cabe recalcar que esta política no ha sido cambiada por el actual gobierno.

En 1990 en EEUU, Martine Rothblatt, David Margolese y Robert Briskman crean la compañía, satélite *CD Radio*, la cual solicitó a la FCC (Comisión Federal de Comunicaciones), que se les asignará una nueva frecuencia de Radio por satélite (Robert L. Hillard and Michael C. Keith, 2005, p. 21)

La FCC es el órgano regulador de los Estados Unidos, que fue creada en 1934 con la ley de comunicaciones y regula las telecomunicaciones americanas. La FCC, otorga licencias a las estaciones trasmisoras de cable, radio, satélite, redes inalámbricas, teléfonos en los Estados Unidos. La jurisdicción de la FCC cubre los 52 estados americanos incluyendo Alaska y Hawaii (FCC, 2017)

Su meta estratégica número uno, es fomentar el crecimiento económico y el liderazgo nacional buscando promover la expansión de las redes de

telecomunicaciones competitivas, que son un componente vital de la innovación tecnológica, el crecimiento económico y ayuda a mantener a Estados Unidos como proveedor líder para el desarrollo económico educativo.

En conclusión, según el análisis para la creación de una nueva emisora Satelital existen varias ventajas en este nuevo emprendimiento para el país., ya que existen incentivos en la creación de nuevas industrias debido a que esta empresa estaría dentro del rango productivo. Finalmente es una ventaja para la creación de esta empresa el previo conocimiento y aplicaciones que se han practicado en Estados Unidos.

2.1.2 Factor Económico

El factor económico es uno de los más relevantes, ya que este permite analizar si es factible o no una empresa. En la actualidad existe un financiamiento por parte de la Corporación Financiera Nacional para el emprendimiento de nuevos proyectos que podrían ser cubiertos hasta un 70%. (Corporación Financiera Nacional, 2017) .

La balanza comercial no petrolera en el Ecuador con Estados Unidos llegó a - 59, 4 millones de dólares (Proecuador,2017), la inflación tuvo una creciente desde el 2014, con la tendencia de la bajada del petróleo (Banco Central del Ecuador, 2017), el desempleo se ha mantenido a la alta por un crecimiento del 5,26% poniendo al Ecuador con la tasa más baja de la región (INEC,2017), con tasas de interés para un pymes a octubre del 2017 hasta el 11,83% (Banco Central del Ecuador,2017), con estos datos podemos apreciar que la balanza ecuatoriana necesita factores económicos que favorezcan al crecimiento como la creación de la radio satelital, ya que esto traería inversión extranjera y generaría empleo en la región.

Estados Unidos es reconocida por ser una potencia en el mundo.Tiene una tasa de variación anual de 2.7% y la variación mensual del IPC ha sido del

0,3%, de forma que la inflación acumulada en 2017 es del 0,9% (Santander – política económica, 2017). La tasa de crecimiento anual del PIB fue del 3% en el año 2016, con un PIB de USD 18.032 millones (Trading Economics,2017).

El mercado estadounidense ha desarrollado la radio satelital con un comportamiento positivo en la población y sus preferencias con respecto a la radio de alta definición. Se puede decir que las principales empresas de radio satelital son: XM Satélite Radio Inc. y Sirius Satélite Radio Inc., en los Estados Unidos, donde el margen del consumidor es alto y tiende a usar el servicio de radios satelitales.

2.1.3 Factor Tecnológico

Estados Unidos mantiene su liderazgo en tecnología, dando un gran salto a la historia de las telecomunicaciones, colocando satélites artificiales en los cuales retransmiten señales a lo largo del planeta tierra. El primer satélite lanzado por Estados Unidos de radio satelital fue, el 18 de marzo del 2001 (FCC,2017) desarrollando la tecnología de radio por satélite, construyendo un nuevo imperio conocido como SIRIUS XM Inc. Radio.

La FCC aprobó este tipo de frecuencias, ya que no se trataba de un monopolio, si no era más conocido como un sistema de *INTERNET AUDIO STREAMING*. (siriusxm, 2017)

Con esto la radio satelital en los Estados Unidos es un servicio innovador que entrega a nivel nacional e internacional un sonido con mayor calidad que con una suscripción sin anuncios comerciales, puede tener programación terrestre. (New York Sun, 2002.)

Favorablemente el factor tecnológico en el Ecuador ya no es tan olvidado, se puede mencionar que tiene un satélite en órbita que en un futuro puede potenciar la idea de negocio, para tener la posibilidad de que la radio satelital sea mucho más rentable.

2.1.4 Factores Sociales

El aspecto cultural y social entre Ecuador y Estados Unidos no es diferente ya que en ellos podemos encontrar similitudes en el mercado. Ecuador busca ser un país en desarrollo, interesado en fomentar la satisfacción de necesidades en entretenimiento, minimizando brechas con Estados Unidos

Estados Unidos ha tratado de asegurar su nivel cultural entregando a su población varios tipos de emisoras en FM y AM, estas siglas se refieren a una onda portadora de señales eléctricas en la cual AM significa “amplitud modulada y FM significa “frecuencia modulada”, estas son radios gratuitas con contenidos deportivos, misceláneos, variedades y musicales. (Antonie Van Agtmael, “El siglo de los mercados Emergentes” Carvajal Education, agosto, 1,2007.) En el Ecuador se maneja la misma terminología.

Los factores Sociales son de gran importancia porque en la radio satelital la programación pagada no contiene tantos comerciales, razón por la cual ha generado el interés en la mayoría de estadounidenses que han optado por este servicio.

En los últimos años en el Ecuador, no se han tomado medidas en cuanto las tecnologías satelitales por la ley de comunicación orgánica ya que regula todo tipo de transmisiones a nivel Nacional, esto da apertura a que inversionistas ingresen con nuevas ideas tecnológicas en este campo.

2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.2.1 Clasificación Internacional Uniforme de la Industria (CIUU)

El CIUU consiste en la clasificación industrial internacional uniforme, como las Naciones Unidas catalogan a las actividades económicas en una serie de categorías y subcategorías con un código alfanumérico.

El Ecuador no cuenta con ningún servicio sin ruido, sin interferencias con una multiplataforma para escuchar música ininterrumpidamente en alta definición, mediante la retransmisión digital multimedia con satélites propios. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2017)

La clasificación Internacional Uniforme del proyecto es:

J6130.01: ACTIVIDADES DE TELECOMUNICACIONES POR SATÉLITE.

J6130.02: Actividades de transmisión a los consumidores por sistemas de comunicación directa por satélite de programas visuales, sonoros o de texto recibidos de redes de cable o estaciones de televisión o cadenas de radio locales. (Las unidades clasificadas en esa clase no producen por lo general material de programación). (INEC,2017)

2.3 Cinco fuerzas de Porter

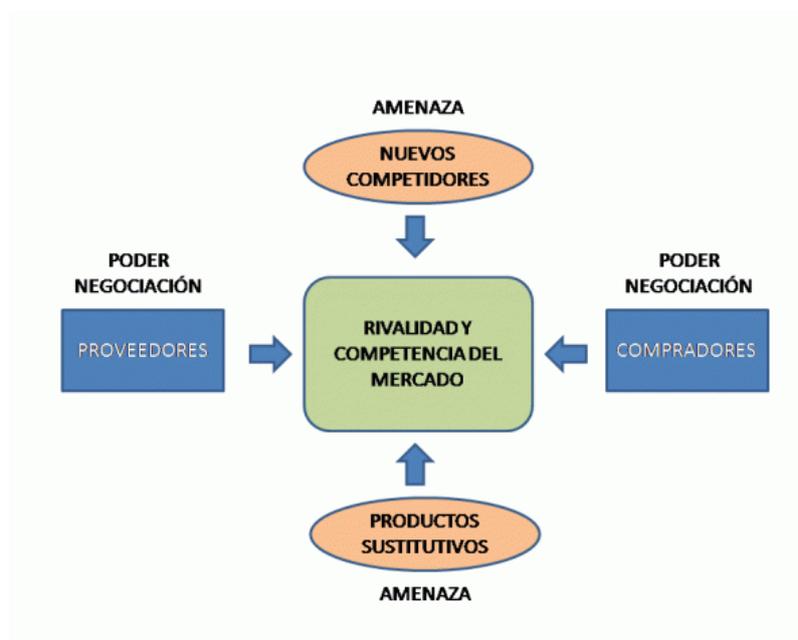


Figura1. El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter Tomado de (contabilidad360, 2016)

En el proyecto: “Plan de negocios para la creación de una radio satelital aplicando buenas prácticas de los Estados Unidos” se realizó un análisis PORTER, ecuatoriano y estadounidense, tomando en cuenta que son proveedores internacionales, pero con un análisis nacional, para así tener las brechas del mismo.

2.3.1 Poder de negociación de proveedores en los Estados Unidos

El poder de negociación con los proveedores en los Estados Unidos se encuentra en un nivel de negociación MEDIO, ya que este tipo de empresas americanas no han tenido casos para entrar a países en desarrollo y en el caso específico de la emisora Satelital los proveedores serían nulos, ya que los insumos no son proporcionados por terceros.

En el caso de la emisora Satelital para el Ecuador, la estación se encarga de la transmisión de señal mediante un estudio de grabación o cabina central para enviar la información hacia los satelitales que se encuentran ubicados estratégicamente o por fibra óptica hacia los servidores dedicados al streaming en la cual participan los usuarios.

La Radio satelital creada en el Ecuador producirá sus propios insumos, con el software de la empresa SiriusXM.

En cuanto las negociaciones de los posibles proveedores ecuatorianos se consideraron la utilización de capacidad satelital que existe en el país.

Para cualquier tipo de alianza con proveedores se puede analizar que serían los que formalmente establezcan bases tecnológicas con servicios de radio convencionales, un ejemplo de estas empresas es *Ecuatronic*, la cual ofrece el equipamiento completo de una estación radial, tanto analógica como digital.

2.3.2 Poder de negociación de los compradores o clientes en el Ecuador

En el caso de la Radio satelital se manejan dos tipos de servicios para generar ingresos, espacios publicitarios en la transmisión de la radio satelital, cuyos paquetes se ofertarán a personas jurídicas, así su transmisión se dirige a radio satelital con oyentes que no dispongan de una suscripción de pago, y si es que se paga la suscripción mensual es para acceder a la sintonía de la radio satelital sin anuncios publicitarios y estos serían los clientes potenciales.

En el Ecuador no existen emisoras satelitales, lo cual genera un ALTO poder de negociación, tomando en cuenta que el servicio va a estar ligado a un sistema novedoso que es variante al sistema tradicional de radio que contiene ventajas en materia de información. Ya que la estación de radio satelital en vivo, contiene una plataforma musical con más de 100 géneros musicales en alta definición para la satisfacción del oyente y va a estar atado a varias campañas de marketing para que incrementen la audiencia y esto causará que las empresas y agencias de publicidad se interesen en comprar auspicios y en publicitar con la radio satelital o posibles clientes corporativos que compren suscripciones mensuales a la mismas.

2.3.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes en el Ecuador

El proyecto de la radio satelital por el momento no tiene competencias por este servicio, por lo cual el nicho de mercado no se encuentra definido, esto provoca que la competencia sea nula o **BAJA**. Llegar a Conseguir competidores en el mercado es un proceso que tomará varios años ya que la tecnología en el país todavía no está situada para hacer una estación radial satelital ecuatoriana sin ayuda extranjera.

A esto podemos agregar que la radio se encargará de producir sus propios insumos, en la mayoría de casos son producciones elaboradas por sí misma y serían utilizados con la ayuda del software de las estaciones satelitales americanas.

Estados Unidos y la industria de la Radio Satelital hasta el 2017, cuenta con competidores que ya se encuentran en el Mercado como son las multiplataformas, con servicios de música ilimitada a bajos costos.

2.3.4 Productos sustitutos

En el Ecuador no existen ningún tipo de productos sustitutos, lo cual es favorable para la nueva radio.

Los productos sustitutos que podemos encontrar en el Ecuador y Estados Unidos actualmente son cadenas que se manejan mediante streaming de internet como Spotify (aplicación de multiplataforma empleada a la reproducción de música vía streaming), Apple música (servicio de streaming de música que permite escuchar cualquier tipo de música, creada por la empresa Apple para sus productos tecnológicos), los cuales todavía no se establecen como productos sustitutos, ya que muchos clientes potenciales cuidan mucho su consumo de datos móviles debido al alto costo.

Esta amenaza se la podría manejar con un nivel BAJO, ya que la radio satelital va a crecer con esta ventaja para concentrarse en un nicho de mercado sólido en la cual requieran información nacional en los ámbitos informativos y deportivos con un sonido de alta definición sin interrupciones.

En el Ecuador la radio tradicional tiene un mercado fuertemente establecido que tiende a ser un riesgo para la radio satelital, ya que las frecuencias AM y FM ofrecen transmisiones gratis con publicidad.

2.3.5 Rivalidad entre los competidores Estados Unidos

La rivalidad de las emisoras en los Estados Unidos es BAJA ya que las empresas más grandes americanas que peleaban por su nicho de mercado se aliaron en el 19 de febrero del 2007 (Richard Siklos, "Merge Would End Satellite Radio's Rivalry, New York Times, febrero 20, 2007.) en el cual la comisión federal de comunicaciones (FCC) la aprobó y es la única Radio satelital.

En el Ecuador no existe ninguna competencia actual que quiera crear una emisora satelital, en su debido momento se implementarán varias campañas de marketing para que el contenido y la programación de la emisora sea conocido a nivel nacional. **(BAJA)**

2.4 Matriz EFE

La siguiente tabla EFE fue realizada con las posibles FORTALEZAS Y DEBILIDADES con una especulación de sus ponderaciones y resultados, que se calificaron con diferentes valores. El puntaje obtenido en la matriz EFE fue de 2.66, ubicándose encima de su media 2.5 en el cual se puede especular que el negocio puede tener una posición fuerte en el mercado ecuatoriano.

Tabla1.

Matriz EFE

Oportunidad	Ponderación	calificacion	TOTAL
Ecuador no cuenta con una ley orgánica de control en radios satelitales	0.15	4	0.6
El poder de negociación con el cliente es alto ya que quieren conocer nuevas maneras de entretenimiento	0.03	3	0.09
No existen competidores a Nivel Nacional de Radios Satelitales	0.12	4	0.48
existen preferencias por productos AMERICANOS, en el área tecnológica como lo es la radio satelital	0.15	3	0.45
Existen varios acuerdos tecnológicos entre Ecuador y Estados Unidos	0.2	2	0.4
AMENAZAS			
altos costos de operación en la ciudad de Quito	0.1	1	0.1
posicionamiento geográfico para el satélite	0.15	2	0.3
Precio de la competencia son mas competitivos spotify apple music	0.06	2	0.12
altos costos de inversión	0.04	3	0.12
	1		2.66

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Problema de Investigación

En el Ecuador y Sudamérica carecen de la información necesaria para conseguir un mercado objetivo para el consumo de Radio Satelital, esta plantea un producto que busca conseguir un segmento meta o un segmento objetivo, y así tener una adecuada implementación del mismo.

Pregunta

¿Qué es necesario para que la Radio satelital sea realidad en Ecuador?

3.1.1 Objetivo General

Identificar problemas y necesidades para realizar un plan de negocios para la creación de una radio satelital aplicando buenas prácticas de los Estados Unidos.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el segmento de mercado dispuestos a escuchar radio satelital.
- Conocer las características del servicio que los clientes valoran más.
- Determinar los potenciales clientes para una radio satelital.
- Identificar si el producto es financieramente rentable.
- Identificar si la radio satelital es conocida por los ecuatorianos.

3.1.3 Hipótesis de la investigación

El 60% del mercado estaría dispuesto a cambiarse a radio satelital con un presupuesto de \$9.99, el cual fue sugerido en las encuestas del proyecto, con un servicio de radio que contiene ventajas en materia de información, radio

satelital en vivo, y a la vez contiene una plataforma musical con más de 100 géneros musicales en alta definición

3.1.4 Preguntas que la investigación debe contestar

¿El ecuatoriano conoce sobre una radio satelital?

¿Cuál sería el precio de la suscripción adecuado para una radio satelital?

¿Cuál es el promedio de radio escuchas en la ciudad de Quito?

¿Qué es lo que más le molesta al radio escucha ecuatoriano?

3.2 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

El estudio de mercado se sujeta a los diferentes tipos de investigación detalladas a continuación:

3.2.1 Investigación descriptiva

Mediante este tipo de investigación, el plan de negocios obtendrá información a detalle de las diferentes necesidades de los clientes en el mercado ecuatoriano, para tener una idea más clara sobre el plan de negocio en cuanto a la creación de una radio satelital. Las encuestas fueron realizadas a 50 personas previamente estructuradas para brindar resultados necesarios para la toma de decisiones.

3.2.2 Investigación exploratoria

Este tipo de investigación se utilizará para obtener una mayor idea de las diferentes empresas que brindan el servicio de radio para poder extraer información clara y precisa de los expertos en el tema, además se llevará a cabo 2 entrevistas a expertos y un focus group de 6 personas para obtener una investigación más profunda sobre el tema, la información también será elaborada con las buenas prácticas de la empresa SIRIUSXM radio satelital americana.

3.3 Encuesta

La encuesta se la realizó en *Google Drive* a 52 personas al azar, las cuales respondieron a su criterio para poder brindar una mejor apreciación sobre el tema.

La encuesta fue estructurada de la siguiente forma:

1. Género

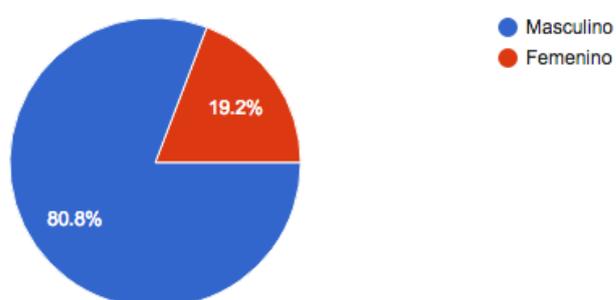


Figura2. Género

2. Edad

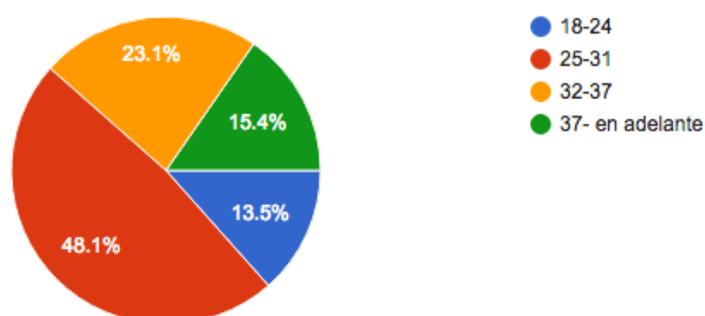


Figura3. Edad

3. ¿Escucha radio?

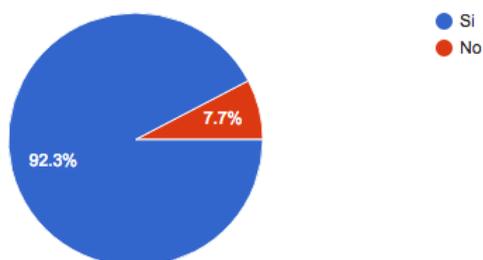


Figura 4. Público radial

4. ¿Conoce lo que es una radio online?

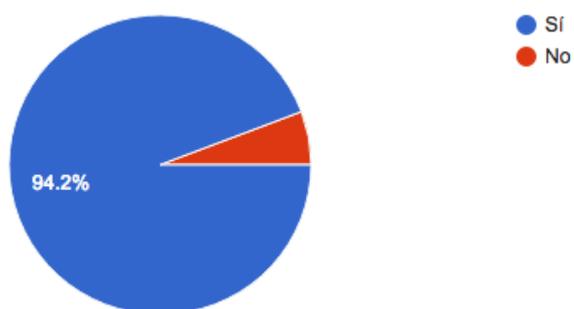


Figura 5 .Personas que conocen radios en línea

5. ¿Escucha emisoras online?

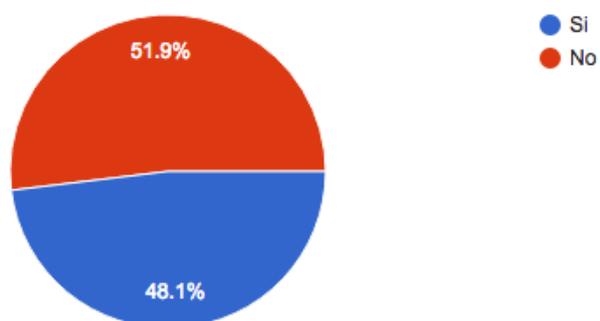


Figura 6. Personas que conocen radios en línea

6. ¿Dónde usualmente escucha radio online?

El 43.8% (25 personas) escuchan la radio online en el trabajo, el 29.2% (14 personas) en el auto, el 20.8 (10 personas) en la casa, el 2.1% (1 persona) en el colegio/universidad, el 2.1 (1 persona) en todo lado y el 2.1% (1 persona) adicional no la escucha.

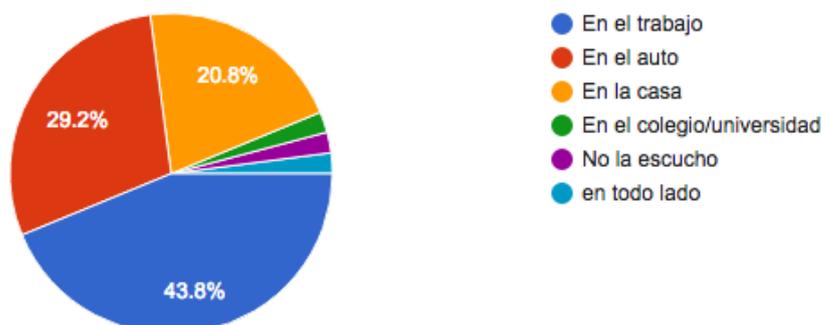


Figura 7. Lugares donde se escucha radio online

7. ¿Por qué medio escucha regularmente la radio?

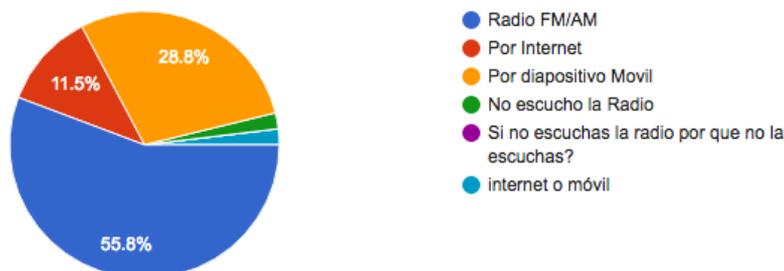


Figura 8. Medios por los que se escucha radio

8. ¿Con qué frecuencia escucha radio?

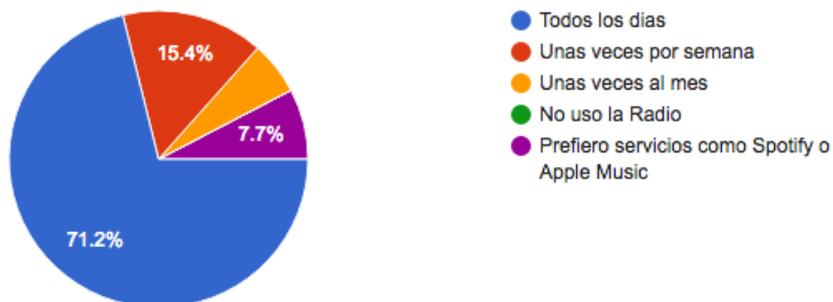


Figura 9. Frecuencia de uso

9. ¿En qué momento del día escucha radio?

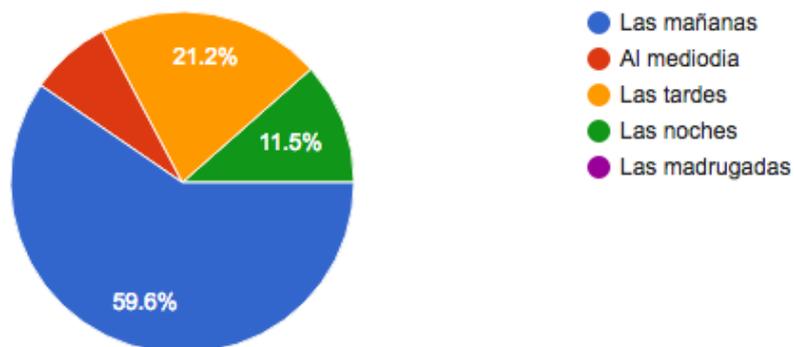


Figura 10. Horarios frecuentes para escuchar radio

10. ¿Para qué usualmente escucha la radio?

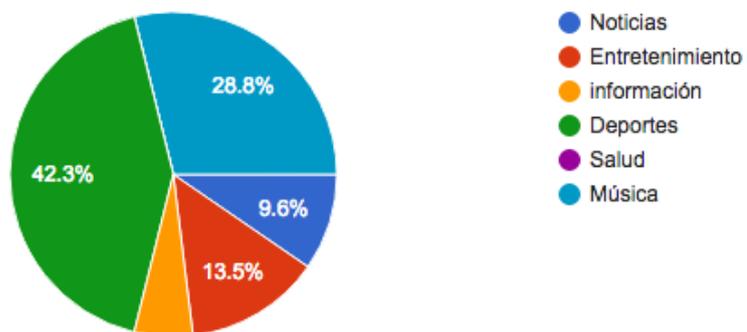


Figura 11. Motivos para escuchar radio

11. ¿Cree que la radio influye mucho el poder de nuestra sociedad?

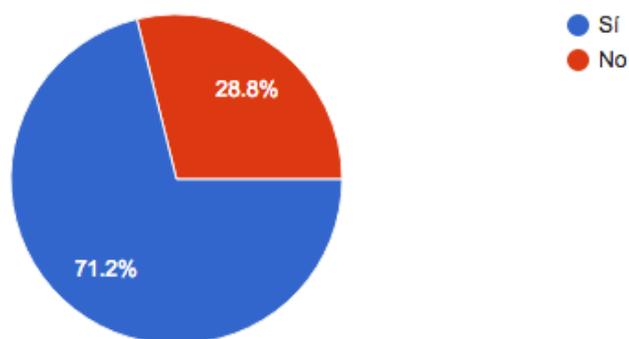


Figura 12. Influencia de la radio

12. ¿Qué es lo que más le molesta de escuchar radio FM o AM los cortes comerciales, los locutores o la mala calidad de sonido?

Esta pregunta fue realizada a 52 personas que respondieron con una respuesta rápida la cual se realizó una tabulación que refleja los siguientes resultados.

- A 27 personas les molesta los comerciales/propagandas
- A 9 los locutores
- A 4 la propaganda y programas pluriculturales del gobierno
- A 4 no les molesta nada
- A 1 los contenidos

13. ¿Sabe qué servicios tiene la radio satelital?

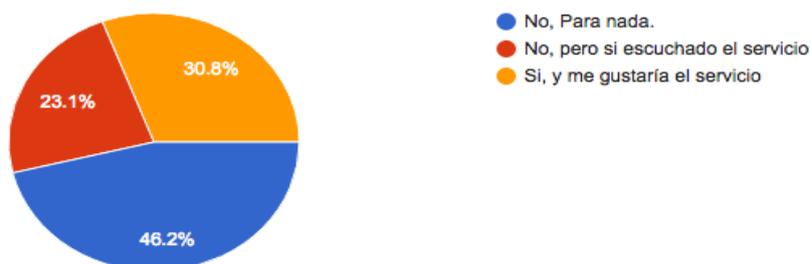


Figura 13. Porcentaje de usuarios que conocen los servicios de radio satelital

14. ¿Conoce el servicio SiriusXM?

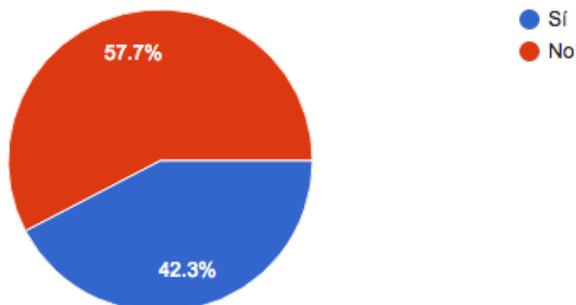


Figura14. Usuarios que conocen el servicio Sirius XM

15. ¿Si a Quito entrara una emisora o radio satelital con bajos costos y no tuviera publicidad, estaría dispuesto a pagar por sus servicios?

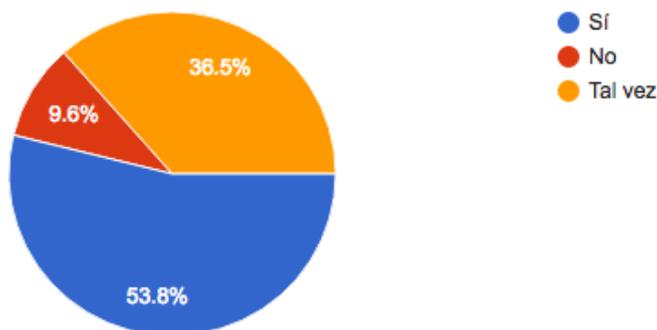


Figura15. Porcentaje de usuarios que desearían pautar en radios nuevas

16. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este servicio?

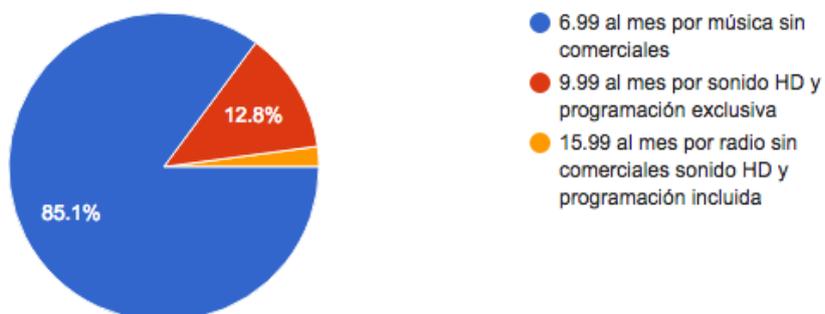


Figura16. Precio que pagarían por el servicio

17. ¿En el caso de la creación de una radio satelital que es parecida a una radio online, estaría usted dispuesto a comprar un dispositivo aparte para escuchar sus programas radiales?

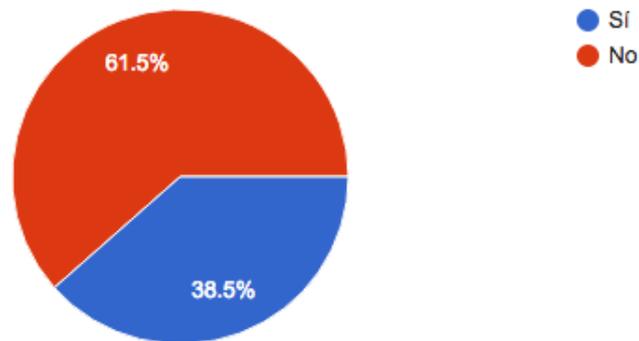


Figura 17. Disponibilidad de compra de tecnología por parte de los usuarios de radio

18. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este dispositivo que puede escuchar en cualquier sitio?

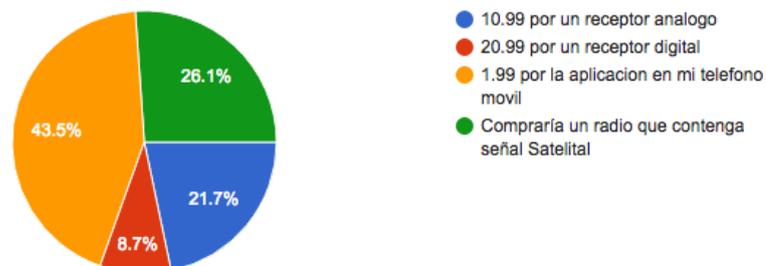


Figura 18. Precio que pagarían por dispositivos radiales

19. ¿Dónde le gustaría escuchar temas promocionales sobre este nuevo producto?

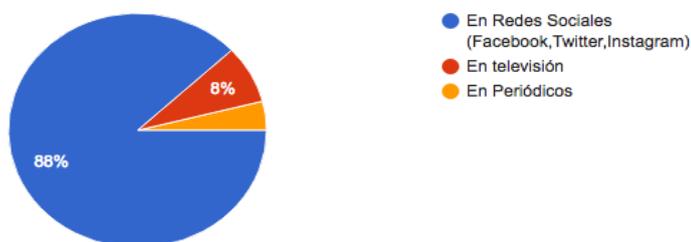


Figura 19. Medios por los que preferirían recibir promociones

20. ¿Sobre qué temas le gustaría escuchar en la radio?

Esta pregunta fue realizada a 52 personas que respondieron con una respuesta rápida la cual se realizó una tabulación, la misma que refleja los siguientes resultados:

- Deportes 22
- Salud 2
- Motos 1
- Noticias 4
- Actualidad 1
- Chismes 2
- Música 13
- Talk shows 3
- Economía 4

a. Entrevista expertos

Perfil: Lic. Mauricio Vargas Sáez.

Ingeniería en Sonido, título obtenido en la *Universidad de San Buenaventura*, sede *Bogotá*.

Tecnólogo en Diseño y Multimedia título obtenido en el Instituto de Artes Visuales de Quito.

Cargos:

Jefe de audio en Emisora Central 1180 Am. Trece años.

Jefe Técnico en Machdeportes 92.9. Un año y seis meses.

Actualmente en Radio La Deportiva 99.3.

Proyectos Realizados:

- Mejora de Grado de Ángulo Antenas Receptoras de Radiofrecuencia (Handies) para Quito con el Ministerio de Telecomunicaciones.
- Implementación de la RED RDSI en los estadios de Quito con Andinatel para transmisión vía ISDN.
- Proyecto de Sonorización y Señalética Arena Santiago, Chile entre otros.
- **Introducción.**

La radio directa por satélite, tecnología mejor conocida por sus siglas en inglés DARS, es un sistema que funciona en Estados Unidos y mediante el cual es posible disponer de un servicio de canales de audio con sonido de 44.1 Hz o calidad de CD. Hay dos empresas que lo ofrecen en Estados Unidos: XM SATELITE RADIO, desde 2001, y Sirius Satélite radio, desde 2002.

La empresa Worldspace con tres satélites desde 2008 es la compañía que ofrece el servicio de DSR a nivel mundial autorizado por cuatro gobiernos -La FCC de EUA para AfriStar 1, el gobierno de Ghana para AfriStar A, el gobierno de Trinidad y Tobago para CaribStar 1 y el gobierno de Australia para AsiaStar

- **Satélites en Ecuador.**

Esto para una persona que vive en Europa o América latina le puede sonar imposible, más que nada porque ni la radio satélite ni la “radio HD” ha llegado a ningún país. La calidad de la radio en casi cualquier país es la misma que hace 20 años.

En Ecuador donde el gasto de inversión o reingeniería de una estación es mínimo y al no disponer de empresas que te brinden canales de acceso a satélites, soñar con una estación satelital sería un gran paso para la

radiodifusión local y sudamericana. Si bien se está dando un paso importante con el apagón analógico en televisión que comenzará a finales de junio tentativamente del 2018, en radiodifusión nuestro país y la región aún están en él debe.

Lograr que el gobierno acceda y autorice a Worldspace en convenio con empresas privadas en el país para el ingreso de esta tecnología, sería la demostración que estamos avanzando a pasos agigantados. En lo personal poder escuchar una estación con una calidad de audio único y que en la misma te permita elegir entre canales informativos y de entretenimiento, nos debería llevar a quienes estamos en el campo de telecomunicaciones a pedir las facilidades para el ingreso de nuevas tecnologías y avanzar en esta era digital.

Perfil #2: Lic. Natalie Fortuny

Gerente General Ecuatronix del Ecuador El 13 de enero del año 1976, el empresario español Hermen Fortuny fundó en Ecuador la empresa Ecuatronix Cia. Ltda, implementando en esta época la primera señal a color de la TV, siendo Ecuador el país pionero del sector. Posteriormente su hijo Alberto Fortuny desarrollo la industria de broadcasting y proyectos con alternativas y marcas de alto nivel mundial, a nivel nacional e internacional. Actualmente Ecuatronix es liderada por Natalie Fortuny, siendo la tercera generación e incursionando el cambio tecnológico de la era satelital, digital, IPTV; diseñando e integrando proyectos para una amplia cartera de clientes público, privados, a nivel de centro, latino América.

Para Natalie Fortuny Las emisiones de radio por satélite no son compatibles con los receptores FM, y es necesario disponer de un aparato receptor especial (o bien uno para casa y otro para el auto). En Estados Unidos los fabricantes de automóviles ya disponen de modelos que llevan radio de satélite integrada. La radio por satélite tiene sentido cuando la superficie que se quiere cubrir es muy grande y la población está dispersa; te permite tener acceso a más de 50

canales y disfrutar de música sin comerciales, además de deportes, noticias y acceso a canales y programas exclusivos. En planes desde \$6 hasta \$20 dólares.

b. Focus Group

El focus group fue realizado a 6 personas con un moderador, el mismo no tuvo estructura alguna. El objetivo general es conocer las preferencias y expectativas de los posibles clientes respecto a la radio satelital, las preguntas que se les hizo al focus group fueron las siguientes:

1. ¿Escucha radio?
2. ¿Conoce de qué se trata la radio satelital?
3. ¿Compraría el servicio de radio satelital?
4. ¿A qué precio le gustaría comprar este servicio?
5. ¿Cuánto gana mensualmente?
6. ¿Conoce el producto SiriusXM?
7. ¿Al momento de escuchar radio, qué aspectos son los más importantes para usted?
8. ¿Qué tipo de productos escucha para entretenerse? (RADIO, INTERNET)

El focus group fue un éxito, ya que con esto , se pudo observar que los participantes se encontraban siempre pendientes de las preguntas que se les realizaba y a la vez se pudo apreciar que los futuros clientes estaban dispuestos a ver videos y hacer preguntas del servicio de radio satelital.

Se analizó que los hombres estaban más interesados en el tema, dado que ellos prefieren escuchar deportes, principalmente fútbol por la radio. El sistema de radio satelital todavía no es muy conocido en el Ecuador, pero con la explicación del sistema, el focus group se encontró identificado con el servicio e inmediatamente las personas solicitaron suscribirse al servicio.

El servicio sin propaganda animó a que el grupo pague el valor de \$6.99. Adicionalmente, se les preguntó sobre otros precios, a los cuales el grupo se negó ya que es una radio, y los precios altos dejarían que el cliente final no esté interesado por una membresía mensual, el grupo sugirió que el servicio sea por un valor anual.

El grupo valoró el servicio de *SiriusXM* que contiene una programación deportiva y miscelánea, con un sonido HD. Apreciaron el tema de la aplicación para utilizar este servicio. Uno de los requerimientos entre las personas es que se brinde más información del servicio a través de él Fan Page en Facebook y Twitter para estar anclados a actualizaciones del servicio en particular.

c. Resultados del estudio de mercado

Mediante los resultados de las encuestas, Focus Group y entrevistas a expertos se realizó un análisis que aprecia varios factores para implementar el proyecto de negocio de la creación de una radio satelital tales como:

- A las personas les gusta escuchar la Radio FM/AM.
- La industria de comunicación masiva se encuentra todavía en bajos niveles de aprendizaje y no existe conocimiento sobre lo que es la radio satelital.
- La tendencia y los estilos actualmente se basan en la moda de un producto que brinde la satisfacción de nuestro cliente.
- El producto conocido como Radio satelital puede ser una tendencia nueva para el Ecuador, ya que es un servicio sin propaganda; las encuestas ayudaron a apreciar que la gente no quiere escuchar publicidad.
- El Producto y servicio de radio satelital tiene que ser enfocado a teléfonos inteligentes móviles y aparatos digitales ya que nuestros consumidores escuchan mucho la radio en el trabajo y en sus vehículos.

- La radio FM es la frecuencia que todavía lidera el mercado quiteño, y a los encuestados les gustaría escuchar más sobre deportes y música.
- El servicio de la radio satelital es un proyecto sustentable ya que la mayoría de quiteños escuchan la radio todos los días y no prefieren servicio de música como Spotify y Apple música.
- Lo que más molesta a los clientes potenciales son los comerciales y la propagada del estado, lo cual demuestra que el proyecto de radio satelital sin propaganda sería exitoso para el mercado Quiteño.
- El proyecto de radio satelital tendría que entrar a la ciudad de Quito con un enfoque y publicidad agresiva, mediante videos y publicidad adecuada, demostrando los servicios de la empresa, ya que el 57.7% no conocen de qué se trata la radio satelital.
- El servicio de radio satelital no debería costar más de \$6.99 ya que el mercado quiteño se está adaptando a nuevo sistema innovador
- El producto debe ser publicitado por redes sociales y contar con su propia página web para ser adquirido por el cliente final.
- El servicio de Radio por satélite es posible, lo importante será trabajar directamente con la empresa americana para poder montar la empresa sin ningún problema.
- Según el experto, este proyecto es viable siempre y cuando esté atado a la estrategia que emplea los Estados Unidos con suscripciones y programación diferencial.
- Según el experto, este proyecto subiría todas las expectativas buenas tecnológicas del país, ya que cambiaría el modo de operar en el sentido tecnológico.
- La locución de esta radio debe ser muy importante, ya que la frecuencia debe contener todo tipo información rápida y clara.

Finalmente, se puede ver que el desarrollo del plan de negocios para la creación de una radio satelital es viable, porque es un nuevo mercado que entrega una gran oportunidad de emprendimiento.

La implementación de este nuevo producto se encuentra en estudio y todo dependerá de los índices financieros que el proyecto deje de por sí. En cuanto las encuestas y focus group se pudo observar que el cliente se encontraría satisfecho.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La radio satelital contiene un formato nuevo y avanzado a diferencia de una radio común AM y FM, ésta ofrece transmisión radial sin avisos comerciales, siempre y cuando se pague la cuota de suscripción mensual, contiene un sistema novedoso en materia de información, cuenta con radio satelital en vivo de alta definición con información de última hora en cualquier lado del mundo y a la vez contiene una plataforma musical con más de 100 géneros musicales en alta definición para la satisfacción del oyente. (natureduca, 2008)

La innovación tecnológica es continua, ya que vivimos en una era globalizada, por lo que los servicios, productos entre otros cambian todos los días. De este modo cubriría nuevas expectativas de los posibles clientes. Las frecuencias AM y FM apuntan hacia una tecnología digital, la cual genera que el cliente final quiera adquirir nuevos productos que satisfagan sus necesidades

En el Ecuador, no existe un mercado que sea comercializado por un sistema de programación satelital. La necesidad de cubrir nuevas expectativas del cliente se dan por que la radio común tiene falta de señal, tiende a no ser un producto de alta calidad, contiene publicidad invasiva, no contiene una plataforma para escuchar la multiplataforma musical, no tiene información local sin cortes comerciales, no contiene un sonido de alta definición y del mismo modo no tiene información de clima ni de seguridad en el caso de alguna emergencia.

Todas estas necesidades las cumple una radio satelital, lo cual hacen que la oportunidad del negocio sea rentable ya que el cliente siempre requiere que se cumplan todas sus necesidades con todos los aspectos técnicos.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia General del Marketing: Diferenciación

Se busca implementar esta estrategia, ya que se trata de un servicio nuevo e innovador que no existe en el mercado ecuatoriano. De hecho, el producto tiene muchas ventajas, principalmente el beneficio de escuchar música ininterrumpidamente; sin ruido, sin interferencia, con alta definición y con la posibilidad de escoger diferentes géneros música sin mensajes comerciales.

Como se determina en el modelo de negocios, se busca entrar agresivamente en el mercado mediante el uso de internet (redes sociales, entre otras). Se estima inicialmente un gasto de USD 200,00 diarios para ser distribuidos en las diferentes plataformas, por lo que el gasto mensual sería de USD 6.000,00. Acorde el crecimiento de ventas y las fluctuaciones en las suscripciones de contratos de publicidad, se estima que en promedio el gasto de publicidad establecido puede dar una fluctuación de ingresos de +-30%.

Para mantener un crecimiento óptimo de los niveles de ingresos, se estima que, superando este incremento en los ingresos, se requerirá un 5.5% adicional de recursos en publicidad. El modelo ajusta el gasto en consideración del crecimiento de los ingresos, pero no lo reduce considerando que es el único canal de publicidad que se utiliza.

5.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para la radio satelital, no presenta plenamente las características que toda empresa debe tener para entrar a un mercado objetivo en el Ecuador.

Actualmente en el mercado ecuatoriano no existe ningún operador de este sistema satelital, el mercado objetivo va a estar dirigido a hombres y mujeres

de 15 años en adelante que estén dispuestos a pagar \$9.99 por la suscripción sin comerciales, o a su vez a todo el Distrito Metropolitano de Quito que tenga la aplicación o radio satelital, cabe recalcar que en el servicio gratuito existirá publicidad.

5.3 Propuesta de valor

Dado a que el mercado ecuatoriano, en su mayoría, no conoce lo que es una radio satelital, la propuesta de valor es brindar una experiencia única en cuanto a sonido y calidad de entretenimiento. Esto mediante buenas prácticas tomadas de Sirius XM de los Estados Unidos para brindar con su software y conocimientos una atención única a los clientes, al mismo tiempo que los suscriptores se mantengan anclados al servicio de una radio satelital.

5.4 Marketing Mix

5.4.1 Producto

En el caso de la emisora Satelital para el Ecuador, el servicio que se va a entregar al cliente final es la trasmisión de señal satelital o por streaming, mediante un estudio de grabación o cabina central para enviar la información hacia los satelitales que se encuentran ubicados estratégicamente o por fibra óptica hacia los servidores dedicados al streaming, en la cual participan los usuarios.

La radio satelital funciona como un servicio de radio AM y FM, la diferencia es que en la plataforma se emplea un servicio de reproducción musical con más de 100 géneros musicales gracias a su multiplataforma y a su vez cuenta con una emisora en vivo con los siguientes programas ; mundo deportivo al medio día, mundo deportivo en la noche, transmisiones deportivas el fin de semana como son partidos del campeonato nacional ecuatoriano, copa libertadores, programa el cartel sport y paquetes triple A.

La Radio satelital creada en el Ecuador producirá sus propios insumos, con el software de la empresa SiriusXM.

Este sistema consiste en la emisión tendrá una cobertura y alcance en todo el Distrito Metropolitano de Quito en el inicio del proyecto, tendrá una cobertura nacional para que los radio escuchas del servicio satelital tengan sintonía sin ningún tipo de cortes en toda la región.

El servicio está caracterizado por la ventaja competitiva que tiene en el mercado de los Estados Unidos de América, mediante la empresa Sirius, con resultados exitosos y rentabilidad atractiva para las dos empresas. Otra característica radica en la inexistencia de publicidad, por ser un servicio pagado.

El servicio se ofrece de forma gratuita en la cual solo funciona mediante streaming con una aplicación que se puede bajar en cualquier teléfono Smart con el sistema operativo IOS de la compañía Apple o del mismo modo con un teléfono Smart que tenga el servicio Android.

En el caso de que el cliente solicite el servicio para su vehículo, oficina o hogar, tendrá que pagar una suscripción mensual, en la cual se le entregará un código único para poder disfrutar del servicio alrededor de la ciudad y el país, sin cortes comerciales, experimentando lo mejor en calidad de sonido y a la vez disfrutando de la multiplataforma musical para que pueda escuchar cualquier tipo de género musical.

En cuanto a las encuestas, los resultados fueron claros; los usuarios no están satisfechos con sistemas tradicionales de radio, ya que el sonido no es acorde al consumidor final. También se determinó la preferencia de eventos deportivos, los cuales fueron clave al analizar las oportunidades de un sistema de radio satelital, sobre todo por su gran variedad de alternativas musicales y su señal deportiva. (Véase encuesta, preguntas 12 y 20)

Branding: el nombre del servicio es Sirius Music Radio Ecuador, el nombre de la empresa, SiriusXM Radio Ecuador

5.4.2 Precio

El servicio es ofrecido de la siguiente manera:

Servicio gratuito, con la aplicación en su teléfono o computador, bajada de la plataforma de Android o IOS. Este servicio es limitado ya que la radio satelital y la multiplataforma musical contiene cortes comerciales.

Servicio pagado mensual con un costo de \$9.99 al mes por música sin cortes comercial con sonido en alta definición, multiplataforma musical incluida, y código de accesos para utilizar la radio satelital en su vehículo o hogar.

Este servicio es compatible con radios de nueva generación que contengan el servicio de Sirius, mismo que desde el 2015 todos cuentan con esta aplicación.

En el caso de que el vehículo del cliente final no tenga este este servicio, la empresa contará con componentes físico del equipo receptor de radio satelital; esto no se limita a la instalación directa del equipo de radio satelital; es decir, se espera tener la instalación directa de los equipos radiales, que son exclusivos para este servicio, vía distribuidores que reflejaría un menor costo, para obtener el servicio de radio satelital.

Según los resultados de la encuesta acerca del valor mensual, un porcentaje no tiene problema en pagar por el servicio \$9.99. (Véase encuesta, pregunta 16)

5.4.3 Plaza

El servicio de radio satelital es un sistema tradicional de radio, enfocado a transmitir una señal con alta definición mediante una antena que trasmite el servicio de una multiplataforma de música y radio en vivo con noticias y entrenamiento.

El servicio funciona por canales o diales que son retransmitidos por potentes satélites americanos para que el servicio funcione alrededor del planeta. Estos a su vez, se retransmiten a repetidoras terrestres suplementarias para que funcionen si cortes de señal.

La empresa cuenta con puntos de distribución del servicio que entregan al cliente final la transmisión de señal satelital o por streaming, mediante un estudio de grabación o cabina central para enviar la información hacia los satelitales que se encuentran ubicados estratégicamente o por fibra óptica hacia los servidores dedicados al streaming la cual participan los usuarios.

La empresa no tendrá puntos de tiendas físicas ya que el producto se lo adquiere mediante la plataforma digital gratuita en la cual puede el cliente final adquirir los diferentes servicios que esté de acuerdo a consumir.

La radio satelital funciona con un software que maneja las diferentes multiplataforma para uso del cliente. Este software se exportará en términos de despacho aduanero de despacho aéreo, en la cual la empresa SiriusXM entrega a sus empresas aliadas el sistema de funcionamiento de su empresa líder del mercado estadounidense. Este software es exportado mes a mes para cubrir las expectativas de la plataforma.

Cabe mencionar que respecto a la exportación del producto, los receptores de los componentes físicos para el funcionamiento del equipo de radio satelital se exportarán de igual manera mes a mes para cubrir las necesidades del cliente mediante el despacho aduanero de exportación, la misma que cubre de manera adecuada la demanda del producto.

5.4.4 Plaza y Promoción

El Ecuador no tiene ningún operador del servicio de radio satelital, únicamente existen emisoras de radio abierta FM y AM. Hoy por hoy, el país no cuenta con una evolución tecnológica que le ayude a desarrollar este tipo de productos en el mercado.

Como emprendimiento y gracias a las encuestas realizadas, a 50 personas realizadas en el Distrito Metropolitano de Quito con un segmento de personas medio y alto en ingresos, se puede inferir que la promoción del producto tiene que ser agresiva, ya que el producto no es conocido. Es importante destacar que el servicio mencionado es de alto interés, principalmente por el tema de propagandas y publicidad hace que el público deje de escuchar la radio poco a poco. De igual forma, se puede afirmar que un gran porcentaje tiene un reproductor de radio con la aplicación de SIRIUS XM, de la cual no conocen su funcionamiento.

Al ser un servicio, la forma más directa de llegar a los clientes potenciales es promocionar el producto por redes sociales, como Facebook, además de contar con página web y tener presencia en las plataformas de Android y Apple.

Adicionalmente cabe recalcar que el marketing que se va a realizar en este proyecto estima que va a ser muy agresivo para que la radio satelital sea conocido alrededor de todo el Ecuador, la primera estrategia de marketing esta de la mano con las ventas proyectas en el proyecto ya que con esto con el nivel de ventas, se proyectara a campanas publicitarias, entre más ventas, mayor inversión en marketing.

6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Entregar un servicio de entretenimiento y noticioso satelital para desarrollar proyectos satelitales con calidad de alta definición a lo largo del Ecuador, liderando los cambios tecnológicos con solvencia profesional, credibilidad y confianza.

6.2 Visión

En SiriusXM Ecuador, nos comprometemos a mantener el liderazgo como una empresa líder de la industria radio difusora, logrando un alto nivel de satisfacción del cliente final, basados a la experiencia de nuestra empresa formativa SiriusXM.

6.3 Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizaciones se basan a diferentes valores como: trabajo en equipo, puntualidad, fidelidad, responsabilidad, organización, disciplina, respeto, creatividad, orden y urbanidad.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

Los ingresos del modelo de negocio están constituidos por sus dos principales servicios: 1) los espacios publicitarios en la transmisión de la radio satelital, cuyos paquetes se ofertarán a personas jurídicas, y su transmisión se dirige a

los oyentes de radio satelital que no dispongan de una suscripción de pago; y
2) la suscripción mensual para acceder a la sintonía de la radio satelital sin anuncios publicitarios.

Tabla 2.

Estructura de ingresos

Ingresos	Años				
Periodo	1	2	3	4	5
Plazas	195	245	292	345	380
Precios (USD)	720-1800	734.4-1836	749.09-1872.72	764.07-1910.14	779.35-1948.38
Ingresos publicidad	276,960.00	353,736.00	425,856.53	519,567.44	584,513.37
Suscripciones	681	2382	7008	11597	13862
Precio unitario (USD)	9.99	10.19	10.39	10.60	10.81
Ingresos suscripciones	6,804.74	24,275.42	72,834.68	122,947.26	149,892.30
Total ingresos (USD)	283,764.74	378,011.42	498,691.21	642,514.70	734,405.67

Considerando la información establecida en la mezcla de marketing, los paquetes publicitarios están estructurados en seis categorías: mundo deportivo/medio día, mundo deportivo/noche, transmisiones deportivas/fin de semana, programa el cartel sport y paquete AAA. En conjunto para el cierre del primer año se ha proyectado una cantidad de veinte y tres (23) plazas de espacios publicitarios mensuales. El número de plazas sigue una tendencia creciente hasta el tercer año, considerando que el producto alcance para tal período la etapa de maduración. Consecuente a esto, el crecimiento de las plazas de publicidad sigue el índice de crecimiento de la industria (10.0% anual) por lo que su variación relativa para el quinto año de la proyección de ingresos es de tres (3) plazas.

Los precios de los espacios publicitarios varían desde USD 720.00 hasta los 1800.00 durante el primer año. Los precios están establecidos acorde a la hora de frecuencia y los días durante la semana. Estos precios se ajustan anualmente según la tasa de inflación del 2.00%.

Por otro lado, la proyección de suscripciones de radio satelital sin publicidad estima inicialmente una cantidad de cuarenta y cinco (45) suscripciones mensuales. El crecimiento de las suscripciones alcanza su máximo durante el segundo y tercer año como respuesta de los incrementos en el gasto de publicidad. Para el quinto año, el crecimiento en las suscripciones sigue la tasa de crecimiento de la industria del 10.0%. Considerando la investigación de mercado y el grupo focal, el precio inicial de las suscripciones sin publicidad es de USD 9.99 para el primer año. El crecimiento del precio se ajusta anualmente y en base a la tasa de inflación.

7.1.2 Proyección de costos

Los costos en los que incurre el proyecto no son variables, por lo que éstos no dependen de la cantidad de suscripciones que se gestionen, ni los contratos publicitarios que se obtengan. La estructura de costos está conformada por los servicios de frecuencia y transmisión, siendo el más importante el arriendo de frecuencia que tiene un costo mensual de USD 4,166.66. Al igual que los ingresos, los costos se incrementarán en base a la tasa de inflación. Los proveedores otorgan un plazo de treinta (30) días para realizar los pagos.

Tabla 3.

Estructura de costos

Costos	Años				
Período	1	2	3	4	5
Frecuencias	61.051,92	62.272,96	63.518,42	64.788,79	66.084,56
Servicios profesionales	64.915,20	66.213,50	67.537,77	68.888,53	70.266,30
Total costos	125.967,12	128.486,46	131.056,19	133.677,32	136.350,86

Los servicios profesionales complementan la estructura de costos y éstos se conforman por las contrataciones de voces comerciales, reporteros exteriores y relatores y comentaristas invitados. En su totalidad, los servicios profesionales que se incurrirán mensualmente durante el primer año son USD 5,409.60, con un crecimiento inflacionario anual.

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos en los que se incurren en el modelo de negocio están compuestos por los gastos de nómina, publicidad, arriendo de oficina y servicios básicos. El gasto de nómina, refleja los sueldos del talento humano conformado por ocho (8) colaboradores que representan un gasto anual de USD 75.448.10. Durante el segundo y tercer año, el rubro se incrementa por la incorporación de dos colaboradores adicionales en base al crecimiento del negocio y los ingresos.

Tomando en cuenta las estrategias de marketing, el gasto de publicidad es representativo dentro de los costos y gastos. El gasto mensual inicial suma un total de USD 6,000.00, los cuales se ajustan por el nivel de suscriptores alcanzados y el crecimiento en los contratos de publicitarios.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

Para la iniciación y ejecución del negocio se estima una inversión inicial de USD 268,100.91. Esta inversión suma los gastos de constitución de la compañía, la compra de los equipos fijos para la transmisión de la frecuencia, y principalmente, los costos fijos proyectados de seis (6) meses que permitirán

cubrir las obligaciones inmediatas y soportar la estructura de costos y gastos hasta alcanzar el punto de equilibrio de negocio.

Tabla 4.

Inversión inicial

<i>Inversión inicial</i>	
Equipos	107.083,63
Estudio de producción	3.300,00
Estudio master	23.783,63
Equipo streaming	80.000,00
Costos fijos 6 meses	159.487,31
Gastos de constitución	1.530,00
Total	268.100,94

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo muestra la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, es decir si los recursos líquidos pueden cubrir las obligaciones inmediatas. El cálculo del capital de trabajo inicial sobrepasa las necesidades inmediatas al considerar una fuerte inversión inicial que permita sustentar el negocio hasta la generación de resultados.

Tabla 5.

Capital de trabajo

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Capital de trabajo	\$ 110.613,63	\$ 288.724,27	\$ 342.203,29	\$ 231.383,28	\$ 435.192,94	\$ 515.992,34

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital es un 60.00% (USD 160,860.56) de recursos aportados por los accionistas y un 40.00% (USD 107,240.38) con un crédito bancario a cinco (5) años plazo con un tasa de interés anual de 10,80% (BCE, 2017).

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

En el estado de resultados las proyecciones estiman pérdidas durante el primer año, en base a la estructura elevada de costos y gastos con un crecimiento paulatino de los ingresos. A pesar de ser reducidas (USD 1,474.43), el negocio generará utilidades a partir del segundo año al alcanzar su punto de equilibrio al final de este período. Durante el tercer al quinto año de funcionamiento, la rentabilidad de la empresa muestra positivos crecimientos.

Tabla 6.

Estado de resultados

Estado de Resultados <i>Período</i>	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 283.764,74	\$ 378.011,42	\$ 498.691,21	\$ 642.514,70	\$ 734.405,67	
(-) Costo de Ventas	\$ 125.967,12	\$ 128.486,46	\$ 131.056,19	\$ 133.677,32	\$ 136.350,86	
(=) Utilidad Bruta	\$ 157.797,62	\$ 249.524,96	\$ 367.635,01	\$ 508.837,38	\$ 598.054,81	
(-)Gastos administrativos	\$ 75.448,10	\$ 97.419,70	\$ 115.017,10	\$ 119.526,86	\$ 123.112,66	
(-)Gasto Depreciación y amortizaciones	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	
(-) Arriendo administrativo	\$ 7.200,00	\$ 7.344,00	\$ 7.490,88	\$ 7.640,70	\$ 7.793,51	
(-) Servicios básicos	\$ 7.200,00	\$ 7.344,00	\$ 7.490,88	\$ 7.640,70	\$ 7.793,51	
(-) Gasto de constitución	\$ 1.530,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Promoción y publicidad	\$ 78.415,20	\$ 91.193,27	\$ 97.902,81	\$ 99.860,86	\$ 101.858,08	
(-) Otros Gastos	\$ 8.040,00	\$ 24.280,80	\$ 24.766,42	\$ 25.261,74	\$ 25.766,98	
(=) Utilidad Antes de Impuestos e Intereses	\$ (30.944,05)	\$ 11.034,82	\$ 104.058,57	\$ 237.998,16	\$ 320.821,70	
(-) Gastos intereses	\$ 10.751,95	\$ 8.810,95	\$ 6.649,63	\$ 4.242,97	\$ 1.563,14	
(=) Utilidad antes de impuestos y participaciones	\$ (41.695,99)	\$ 2.223,87	\$ 97.408,94	\$ 233.755,19	\$ 319.258,56	
(-) Participaciones trabajadores 15%	\$ -	\$ 333,58	\$ 14.611,34	\$ 35.063,28	\$ 47.888,78	
(-) Impuestos 22%	\$ -	\$ 415,86	\$ 18.215,47	\$ 43.712,22	\$ 59.701,35	
Utilidad Neta o Pérdida Neta	\$ (41.695,99)	\$ 1.474,43	\$ 64.582,13	\$ 154.979,69	\$ 211.668,42	

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 7.

Estado de situación financiera

Estado de Situación Financiera	Años						
	Período	0	1	2	3	4	5
Activos							
Activos corrientes							
Efectivo	\$ 159.017,31	\$ 76.219,55	\$ 59.283,54	\$ 139.918,36	\$ 286.829,10	\$ 336.112,15	
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 39.456,00	\$ 40.245,12	\$ 47.117,64	\$ 54.248,95	\$ 60.945,26	
Total activo corriente	\$ 159.017,31	\$ 115.675,55	\$ 99.528,66	\$ 187.035,99	\$ 341.078,06	\$ 397.057,41	
Activos No corrientes							
Equipos	\$ 3.300,00	\$ 2.970,00	\$ 2.640,00	\$ 2.310,00	\$ 1.980,00	\$ 1.650,00	
Inmuebles	\$ 23.783,63	\$ 21.405,27	\$ 19.026,90	\$ 16.648,54	\$ 14.270,18	\$ 11.891,82	
Intangibles							
Licencias	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	\$ 1.600,00	\$ 1.400,00	\$ 1.200,00	\$ 1.000,00	
Total activo no corriente	\$ 109.083,63	\$ 98.175,27	\$ 87.266,90	\$ 76.358,54	\$ 65.450,18	\$ 54.541,82	
Total activos	\$ 268.100,94	\$ 213.850,82	\$ 186.795,56	\$ 263.394,54	\$ 406.528,23	\$ 451.599,23	
Pasivos							
Pasivos corrientes							
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 5.087,66	\$ 5.189,41	\$ 5.293,20	\$ 5.399,07	\$ 5.507,05	
Cuentas por pagar empleados (provisiones)	\$ -	\$ 8.425,00	\$ 10.156,50	\$ 11.943,81	\$ 12.302,12	\$ 12.671,19	
Cuentas por pagar SRI	\$ -	\$ -	\$ 415,86	\$ 17.799,61	\$ 25.912,61	\$ 33.788,74	
Cuentas por pagar 15% participaciones	\$ -	\$ -	\$ 333,58	\$ 14.277,76	\$ 20.785,52	\$ 27.103,27	
Total pasivos corrientes	\$ -	\$ 13.512,66	\$ 16.095,36	\$ 49.314,38	\$ 64.399,32	\$ 79.070,24	
Pasivos No Corrientes							
Deuda a largo plazo	\$ 107.240,38	\$ 90.140,52	\$ 71.099,66	\$ 49.897,49	\$ 26.288,66	\$ (0,00)	
Total Pasivos	\$ 107.240,38	\$ 103.653,18	\$ 87.195,02	\$ 99.211,87	\$ 90.687,98	\$ 79.070,24	
Patrimonio							
Capital	\$ 160.860,56	\$ 160.860,56	\$ 160.860,56	\$ 160.860,56	\$ 160.860,56	\$ 160.860,56	
Utilidad o pérdida	\$ -	\$ (50.662,92)	\$ (61.260,02)	\$ 3.322,10	\$ 154.979,69	\$ 211.668,42	
Total patrimonio	\$ 160.860,56	\$ 110.197,64	\$ 99.600,54	\$ 164.182,67	\$ 315.840,26	\$ 372.528,99	
Total Pas + Pat	\$ 268.100,94	\$ 213.850,82	\$ 186.795,56	\$ 263.394,54	\$ 406.528,23	\$ 451.599,23	

El estado de situación financiera evidencia que los activos están conformados por los equipos para la transmisión de frecuencia junto con las cuentas por cobrar a proveedores y los altos niveles de efectivo por la inversión inicial. Éstos se ajustarán hasta alcanzar el punto de equilibrio durante el segundo año. En cuanto al financiamiento, su mayor fuente de ingresos son las aportaciones de capital. En consecuencia de las pérdidas del primer año, el patrimonio se contrae; seguido por una recuperación para el tercer año por las utilidades generadas.

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo de la compañía se reduce durante los dos primeros años al arrastrar la pérdida del primero e inicios del segundo. Dentro

del flujo de financiamiento se estima pagos de dividendos a los accionistas de las utilidades obtenidas. Al cierre del quinto año existen altos niveles de efectivo en consideración a los resultados acumulados que se deberían pagar en abril del sexto año. *Ver anexo 1: Flujo de efectivo*

Tabla 8 Flujo de efectivo

Flujo de efectivo	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujos de Operación	\$ -	\$ -65.697,90	\$ 2.104,84	\$ 101.837,00	\$ 173.841,68	\$ 230.551,40
Flujos de Inversión	\$ -109.083,63	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -0,00
Flujos de Financiamiento	\$ 268.100,94	\$ -17.099,86	\$ -19.040,86	\$ -21.202,18	\$ -26.930,93	\$ -181.268,35
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	\$ 159.017,31	\$ -82.797,76	\$ -16.936,02	\$ 80.634,82	\$ 146.910,74	\$ 49.283,05
+ Valor Inicial	\$ -	\$ 159.017,31	\$ 76.219,55	\$ 59.283,54	\$ 139.918,36	\$ 286.829,10
=Saldo Final de Efectivo	\$ 159.017,31	\$ 76.219,55	\$ 59.283,54	\$ 139.918,36	\$ 286.829,10	\$ 336.112,15

7.3.4. Flujo de caja

El flujo de caja del proyecto estima como base la inversión inicial y observa los flujos obtenidos durante su gestión excluyendo los desembolsos no efectivos. Al cierre del quinto año, el flujo de caja libre proyectado es de USD 225,574.22. Este rubro al ser el último para la evaluación financiera, considera una recuperación de las variaciones del capital de trabajo durante el funcionamiento del negocio. *Ver anexo 2: Flujo de caja*

Tabla 9

Flujo de caja del proyecto

Flujo del Proyecto Período	Años					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO	\$ (268.100,94)	\$ 63.948,44	\$ 21.815,36	\$ 108.267,01	\$ 165.261,59	\$ 225.574,22

7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista tiene como base el flujo de caja del proyecto, estos se descuentan los rubros del apalancamiento y el efecto fiscal que tienen. Considerando esto, se observa que en el segundo año el flujo del inversionista es negativo por el impacto positivo descontado que tiene la deuda que en los resultados de la empresa por el escudo fiscal. *Ver anexo 3 Flujo de caja del inversionista*

Tabla 10

Flujo de caja del inversionista

Flujo del Inversionista	Años					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE INVERSIONISTA	\$ (160.860,56)	\$ 36.096,64	\$ (6.036,44)	\$ 82.656,13	\$ 138.839,67	\$ 198.249,20

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento para la evaluación financiera consideran el riesgo país a diciembre 2017 como un ajuste de estrés en el cálculo del CAPM al tomar información de la tasa libre de riesgo, la prima del mercado y la beta desapalancada del mercado estadounidense. Para el cálculo del VAN y TIR del proyecto se toma en cuenta el WACC, que se calcula en base a los pesos ponderados de la estructura de deuda y capital. Esta estructura cambia a medida que se realizan los pagos de la deuda y se amortiza el crédito. Para el VAN y TIR del inversionista se utiliza únicamente el CAPM.

Tabla 11

Tasa de descuento

Período	Años					
	0	1	2	3	4	5
Criterios de valoración						
Deuda	40,00%	51,70%	41,44%	26,25%	20,12%	16,12%
Capital	60,00%	48,30%	58,56%	73,75%	79,88%	83,88%
Riesgo país		10,89%	10,89%	10,89%	10,89%	10,89%
Costo de la deuda (Kd)		10,80%	10,03%	9,77%	9,35%	8,50%
Tasa libre de riesgo (Rf)		2,45%	2,45%	2,45%	2,45%	2,45%
Prima del mercado (Rp)		5,89%	5,89%	5,89%	5,89%	5,89%
Beta desapalancada (β_u)		1,18	1,18	1,18	1,18	1,18
Tasa impositiva (T)		22,00%	22,00%	22,00%	22,00%	22,00%
Beta apalancada (β_l)		1,66	1,56	1,42	1,37	1,33
CAPM		23,09%	22,54%	21,72%	21,38%	21,17%
WACC		18,10%	18,23%	18,79%	19,02%	19,15%

7.4.3. Criterios de valoración

Tabla 12.

Valoración financiera

Valoración	Proyecto	Inversionista
VAN	\$ 46.583,97	\$ 45.195,49
TIR	24,18%	30,66%
Período de recuperación (años)	4,45	4,35
Índice de rentabilidad	\$ 1,17	\$ 1,28

El negocio presentaría un VAN positivo tanto para el proyecto como para inversionista al obtener saldos de USD 46,583.97 y USD 45,195.49. El TIR para el inversionista es de 30,66% con un período de recuperación de 4,35 años. Adicionalmente se obtiene un índice de rentabilidad de 1,28 lo que representa que por cada dólar que el accionista aporta, le retorna USD 0.28. Considerando lo anteriormente detallado, se puede establecer que el modelo de negocio es viable.

7.5. Índices financieros

Las proyecciones demuestran que el modelo de negocio alcanza una viabilidad financiera correcta, la cual se complementa con los indicadores positivos financieros hasta el cierre del quinto año. El índice de liquidez al quinto año es de 5,02 y de 8,56 para el primer año como resultado del efectivo entregado de la inversión inicial. Una vez superado el punto de equilibrio (tercer año), el ROE y ROA son de 12,95% y 24,52%, con una tendencia creciente. Durante el último período de análisis (5to año), se obtiene un margen neto de 28,82%.

Tabla 13

Indicadores financieros

Indicador	Años				
	1	2	3	4	5
Liquidez	8,56	6,18	3,79	5,30	5,02
Prueba ácida	8,56	6,18	3,79	5,30	5,02
Endeudamiento total	0,94	0,88	0,60	0,29	0,21
Apalancamiento de activos	1,94	1,88	1,60	1,29	1,21
Cobertura financiera	-2,88	1,25	15,65	56,09	205,24
Retorno sobre ventas	-14,69%	0,39%	12,95%	24,12%	28,82%
Retorno sobre activos	-19,50%	0,79%	24,52%	38,12%	46,87%
Retorno sobre patrimonio	-37,84%	1,48%	39,34%	49,07%	56,82%

8. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo al estudio realizado en este plan de negocio se determina que el hecho de que en el país no existan empresas que se dediquen a entregar el servicio de radio satelital beneficia a la innovación y creación de este modelo de negocio.

La radio satelital es la respuesta a la búsqueda de alternativas para mejorar el sistema de entretenimiento en alta definición ya que cuenta con muchas ventajas que valen destacar, como por puntualizar en el servicio de radio pagada posee el valor agregado de reproducción musical ininterrumpida gracias a su multiplataforma que a su vez cuenta con una emisora en vivo en alta definición sin pausas publicitarias, y con una señal que satisface las expectativas del cliente. Adicionalmente en Ecuador existe ya un mercado demandante por nuevos servicios que atraen a las empresas de entretenimiento en radio.

Las respuestas obtenidas en el proyecto, respecto al cuestionamiento del pago por una radio satelital si se podría en teoría obtener de forma gratuita lo mismo, da como resultado que este sistema de radio satelital satisface todas las necesidades de los clientes potenciales con el riesgo de entrar a un mercado no explotado con únicamente mayor competencia en la radio tradicional.

Al entrar en este negocio se tiene ventajas pero se debe tomar en cuenta que el cliente antes de ingresar como consumidor de radio pagada, investiga a fondo el servicio de comprar, pero una vez identificado con el producto, este vuelve a pagar su membresía mensual sin ningún problema, totalmente satisfecho valora la tecnología que aplica el servicio de radio satelital, ya que en su alcance rompe las barreras del mercado.

En el Análisis Financiero del proyecto pudimos obtener un VAN de 46,583.97 con una tasa interna de retorno del 30.66%, un índice de rentabilidad correspondiente a 1.28 y un período de recuperación de 4.35 años por lo cual es posible deducir que el plan de negocios para la creación de una radio satelital aplicando buenas prácticas de los Estados Unidos muestra valores bastante alentadores para su aplicación.

Finalmente, la radio satelital es un fenómeno mediático que poco a poco hace que la radio tradicional del mercado vaya desapareciendo, lo cual ha demostrado que, en 4 años, existe más de 12 millones de usuarios con la membresía de pago mensual. Cabe mencionar que los encuestados valoran los espacios sin interrupciones uno de sus beneficios principales.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2017). Balanza Comercial , Recuperado el 15 de Octubre de 2017 de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-%09interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-rimestre-09de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>
- Contabilidad360. (2016). El modelo de las cinco fuerzas de Porter, Recuperado el 2 de Noviembre de 2017 de <https://contabilidad360.wordpress.com/2016/02/17/modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter-y-la-tecnologia-de-informacion/>
- Corporación Financiera Nacional. (2017). Financiamiento a nuevos emprendimientos, Recuperado el 8 de Octubre de 2017 de <http://www.cfn.fin.ec/programa-de-financiamiento-para-emprendedores/>
- FCC. (2017). Ley de Telecomunicaciones Americanas, Recuperado el 12 de Septiembre de <https://www.fcc.gov/restoring-internet-freedom> INEC.
- (2017). Indicadores Económicos Ecuador, Recuperado el 29 de Septiembre de 2017 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Sitios/nuevo_in_ec/indicadore_economicas.html
- Jones, H. y. (2011). *Administración Estratégica*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Ministerio Coordinador de Producción. (2014). Políticas para el crecimiento de la industria ecuatoriana, Recuperado el 15 de Septiembre de 2017 de <http://ecuadorec.com/ministerio-coordinador-de-produccion-empleo-y-competitividad-mcpec/>
- Robert L. Hillard and Michael C. Keith. (2005). *The Quieted Voice: The Rise and Demise of Localism in American Radio*.
- Robert L. Hillard and Michael C. Keith. (2005). *The Quieted Voice: The Rise and Demise of Localism in American Radio*. Illinois: Carbondale.

- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). Clasificación internacional de la industria Recuperado el 9 de Diciembre de 2017 de <http://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- siriusxm. (2017). Funcionamiento de radio satelital, Recuperado el 8 de Diciembre de 2017 de [https://www.siriusxm.com/corporate?intcmp=GN_FOOTER_NEW_About SiriusXM_CorporateInfo](https://www.siriusxm.com/corporate?intcmp=GN_FOOTER_NEW_About_SiriusXM_CorporateInfo)
- Trade Map. (2017). Indicadores Económicos Estados Unidos, Recuperado el 5 de Diciembre de 2017 de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

ANEXOS

Anexo 1: Flujo de efectivo

Tabla 8.

Flujo de efectivo

Flujo de Efectivo <i>Período</i>	Años					
	0	1	2	3	4	5
FLUJOS OPERACIONALES						
Utilidad Neta	\$ -	\$ -50.662,92	\$ -10.597,10	\$ 64.582,13	\$ 154.979,69	\$ 211.668,42
+ Depreciación y amortización	\$ -	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36
- Δ Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 39.456,00	\$ 789,12	\$ 6.872,52	\$ 7.131,32	\$ 6.696,31
+ Δ Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 5.087,66	\$ 101,75	\$ 103,79	\$ 105,86	\$ 107,98
+ Δ Cuentas por pagar empleados	\$ -	\$ 8.425,00	\$ 1.731,50	\$ 1.787,31	\$ 358,31	\$ 369,06
+ Δ Cuentas por pagar 15% participaciones	\$ -	\$ -	\$ 333,58	\$ 13.944,18	\$ 6.507,76	\$ 6.317,75
+ Δ Cuentas por pagar IR	\$ -	\$ -	\$ 415,86	\$ 17.383,74	\$ 8.113,00	\$ 7.876,13
TOTAL FLUJO OPERACIONAL	\$ -	\$ -65.697,90	\$ 2.104,84	\$ 101.837,00	\$ 173.841,68	\$ 230.551,40
FLUJOS DE INVERSIÓN						
Propiedad planta y equipos:	\$ 109.083,63	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ -0,00	\$ 0,00
Total Flujo de Inversión	\$ -109.083,63	\$ 0,00	\$ -0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ -0,00
FLUJO DE FINANCIAMIENTO						
+ Δ Documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Deuda largo plazo	\$ 107.240,38	\$ -17.099,86	\$ -19.040,86	\$ -21.202,18	\$ -23.608,83	\$ -26.288,66
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.322,10	\$ 154.979,69
+ Δ Capital	\$ 160.860,56	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Flujo de Financiamiento	\$ 268.100,94	\$ -17.099,86	\$ -19.040,86	\$ -21.202,18	\$ -26.930,93	\$ -181.268,35
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO	\$ 159.017,31	\$ -82.797,76	\$ -16.936,02	\$ 80.634,82	\$ 146.910,74	\$ 49.283,05
+ Valor Inicial	\$ -	\$ 159.017,31	\$ 76.219,55	\$ 59.283,54	\$ 139.918,36	\$ 286.829,10
=Saldo Final de Efectivo	\$ 159.017,31	\$ 76.219,55	\$ 59.283,54	\$ 139.918,36	\$ 286.829,10	\$ 336.112,15

Anexo 2: Flujo de caja del proyecto

Tabla 9.

Flujo de caja del proyecto (completo)

Flujo del Proyecto <i>Período</i>	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo Operativo						
EBAIT (Utilidad antes de impuestos e intereses)	\$ (30.944,05)	\$ 11.034,82	\$ 104.058,57	\$ 237.998,16	\$ 320.821,70	
(-) Impuesto 34,55 %	\$ -	\$ -	\$ 35.067,74	\$ 80.205,38	\$ 108.116,91	
(=) NOPAT (utilidad neta operativa antes de impuestos)	\$ (30.944,05)	\$ 11.034,82	\$ 68.990,83	\$ 157.792,78	\$ 212.704,79	
(+) Gasto depreciación y amortizaciones	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	\$ 10.908,36	
FEO Neto	\$ (20.035,68)	\$ 21.943,18	\$ 79.899,19	\$ 168.701,15	\$ 223.613,15	
Variación de capital de trabajo						
Inv. Inicial Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital de trabajo	\$ 83.984,13	\$ (127,82)	\$ 28.367,81	\$ (3.439,56)	\$ 1.895,07	
Recuperación de capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66,00
Capital de trabajo neto	\$ 83.984,13	\$ (127,82)	\$ 28.367,81	\$ (3.439,56)	\$ 1.961,07	
Gasto de capital						
Inversión inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación Gastos de capital	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (0,00)
Gastos de capital neto	\$ 0,00	\$ (0,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ (0,00)
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO	\$ (268.100,94)	\$ 63.948,44	\$ 21.815,36	\$ 108.267,01	\$ 165.261,59	\$ 225.574,22

Anexo 3: Flujo de caja del inversionista

Tabla 10

Flujo de caja del inversionista (completo)

<i>Flujo del Inversionista</i>	Años					
	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTO	\$ (268.100,94)	\$ 63.948,44	\$ 21.815,36	\$ 108.267,01	\$ 165.261,59	\$ 225.574,22
Deuda						
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pagos de capital	\$ 17.099,86	\$ 19.040,86	\$ 21.202,18	\$ 23.608,83	\$ 26.288,66	\$ 26.288,66
Pagos de interés	\$ 10.751,95	\$ 8.810,95	\$ 6.649,63	\$ 4.242,97	\$ 1.563,14	\$ 1.563,14
Escudo Fiscal	\$ -	\$ -	\$ 2.240,92	\$ 1.429,88	\$ 526,78	\$ 526,78
Flujo de deuda neto	\$ 107.240,38	\$ (27.851,80)	\$ (27.851,80)	\$ (25.610,88)	\$ (26.421,92)	\$ (27.325,02)
FLUJO DE CAJA LIBRE INVERSIONISTA	\$ (160.860,56)	\$ 36.096,64	\$ (6.036,44)	\$ 82.656,13	\$ 138.839,67	\$ 198.249,20

